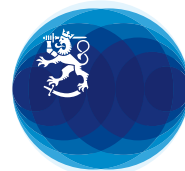


Kehitysevaluoinnin vuosiraportti 2021



Ulkoministeriö
Utrikesministeriet



Evaluation on Finland's Development Policy and Cooperation

2022/3



© Ulkoministeriö 2022

Tämän raportin voi ladata [ulkoministeriön verkkosivuilta](#).

Yhteystiedot: EVA-11@formin.fi

ISBN 978-952-281-714-3 (pdf)

ISSN 2342-8341

Ulkoasu: Grano

Kannen kuva: Matti Nummelin



Sisällys

1 MITÄ – MIKSI – MITEN – ENTÄS SITTEEN?	1
2 VIERASKYNÄ: YMPÄRISTÖ, ILMASTONMUUTOS JA ARVIOINTI – KOHTI KOKONAISVALTAISTA NÄKEMYSTÄ	3
3 VUONNA 2021 VALMISTUNEET EVALUOINNIT	7
NOSTOJA KEHITYSPOLIITTISTEN PAINOPISTEIDEN TULOKSISTA	13
4 EVALUOINNIT TUOTTAVAT TIETOA MUKAUTUVAN OHJAUKSEN TUEKSI	18
5 KANSAINVÄLISISTÄ VERKOSTOISTA VOIMAA	21
LIITE 1: KESKITETYT EVALUOINNIT VUOSINA 2010–2021	23
TAULUKOT	
Taulukko 1: Evaluoinnin huomioita kestävydestä	9
Taulukko 2: Vertaismaiden opit yhteistyön siirtymiin	11
KUVIOT	
Kuvio 1: Maantieteelliset lähestymistavat laajojen kokonaisuuksien ymmärtämiseksi	4
Kuvio 2: Monimetodinen lähestymistapa kaukokartoituksesta kenttätyöhön	6
Kuvio 3: Evaluointipäivän osallistujien vastaukset mukautuvaa ohjausta edistävästä seikoista	20
Kuvio 4: Yhteisevaluointien opit	22





1 Mitä – miksi – miten – entäs sitten?

Tärkeitä kysymyksiä kaikki, kun suunnittelemme evaluointeja. Aloitin tässä tehtävässä noin neljä vuotta sitten. Tämän kirjoittamista varten kaivoin esille itselleni laatimani 'spiikkaarit' ensimmäistä yksikön suunnittelupäivää varten. Nyt neljä vuotta myöhemmin huomasin, että painiskelemme samojen asioiden kanssa edelleen, vaikka olemme satsanneet paljon evaluointien laadun parantamiseen. Ensimmäinen esiintymiseni yksikön edessä mietitytti. Tiesin, että yksikkömme koostuu evaluoinnin erityisosaajista, evaluoinnin ammattilaisista, joilla on runsaasti arvokasta evaluoinnin asiantuntemusta. Itse koen olevani enemmänkin 'educated generalist' kuin varsinainen evaluoinnin ammattilainen tai erityisosaaja. Tämä asetelma tietysti hieman jännitti. En siis yrittänytkään esiintyä evaluoinnin erityisosaajana, vaan otin pragmaattisemman lähestymistavan. Halusin ymmärtää mitä, miksi ja miten evaluoimme?

Evaluointien riippumattomuus ei saa kuitenkaan vaarantua käytettävyyden kustannuksella.

Kysymykseen **mitä evaluoimme**, on helppo vastata. Vaikka evaluointien tulee olla riippumattomia, tehdään ne kuitenkin ikään kuin tilauksesta perustuen 'asiakkaan' tarpeeseen. Keskustelemme evaluointitarpeista ja valitsemme kohteet konsultoiden ministeriön osastoja ja yksiköitä. **Miten evaluoimme?** Päätin jättää tämän evaluoinnin asiantuntijoille ja evaluointeja toteuttaville tiimeille. **Miksi juuri tämä kyseinen evaluointi?** Pidin tätä kysymystä tuolloin kaikkein tärkeimpänä ja ajattelin, etten suostu siihen, että yksikkömme tekee evaluointeja, jos en itse ymmärrä miksi tämä tehdään - mikä on sen tarkoitus ja tavoite. Tällä pärjäsin aika pitkälle ja uskon, että tähän kysymykseen vastaaminen paransi jo sinänsä evaluointien sisältöä ja fokusta.

Myöhemmin kuulin usein: "Evaluoidaan, koska tarvitaan tietoa, onko kehityspolitiikkamme ollut laadukasta, onko se tuottanut myönteisiä tuloksia, onko ihmisoikeudet ja muut läpileikkaavat tavoitteet huomioitu jne." Nämä vastaukset jäivät vajavaisiksi, eivätkä yksin tyydyttäneet minua. Halusin ymmärtää, miten ja mihin evaluointien löydöksiä, johtopäätöksiä ja suosituksia käytetään.

Halusin lisätä tuohon kysymyssanojen **MITÄ-MIKSI-MITEN jatkoksi ENTÄS SITTEEN**. Mitä teemme kaikella tuolla evaluointien avulla kerätyllä tiedolla? Ketä tai mitä tarkoitusta se loppujen lopuksi palvelee? Miten suositukset on toteutettu tai miten niitä on käytetty ja onko niiden avulla pystytty vaikuttamaan kehityspolitiikan sisältöön, kehitysyhteistyön laatuun tai toimintatapoihin.

Vaikka tämä pohdiskelu on vielä kesken, uskon, että olemme erilaisten kehityshankkeiden, ohjeistusten, viestinnän ja koulutuksen avulla onnistuneet parantamaan evaluointiemme käytettävyyttä, hyödyllisyyttä ja laatua entisestään. Tästä on osoituksena mm. se, että näemme usein erilaisissa lausunnoissa ja esityksissä lainauksia evaluoinneistamme.

Kansainvälisten verkostojen toiminta on koronapandemian aikana ollut melko hiljaista, minkä johdosta on yksiköllä ollut aikaa erilaisille kehitystoimille. Evaluoinnin **referenssiryhmän toimintaa** on jämäköitetty. Tavoitteena on, että mahdollisimman moni ryhmän jäsenistä edustaa evaluointiedon käyttäjiä, mikä parantaa evaluointien hyödyllisyyttä. Olemme myös tehostaneet **johdonvastineen laatimisprosessia**. Painotamme sitä, että evaluointitiimit panostavat suositusten realismiin ja toimeenpantavuuteen. Sen lisäksi, että suositukset ovat selkiytyneet aiemmista, on sovittu, että johdonvastineessa keskitytään erityisesti sellaisiin suosituksiin, joita toteuttamalla vaikutetaan



politiikkatyöhön, työskentelytapoihin ja menetelmiin. **Evaluointiraporttien luettavuutta ja selkeyttä** on parannettu siten, että löydökset ja varsinaiset evaluointitulokset ovat paremmin esillä. Myös **evaluointikoulutusta ja ohjeistusta** on uusittu ja laajennettu mm. tarjoamalla alueosastoille erikseen suunniteltua koulutusta ja ohjeistamalla, miten ohjelmiin sisällytetään seuranta-, evaluointi- ja oppimissuunnitelma (monitoring, evaluation and learning, MEL).

Kaikki päättyy aikanaan. Näin on käymässä myös minun ajalleni evaluointiyksikössä. Tämän raportin ilmestyessä olen jo siirtynyt toisiin tehtäviin.

Olen ollut etuoikeutettu, kun olen saanut tehdä **erittäin arvokasta työtä hienojen kollegoiden kanssa**. Olemme yksikössä panostaneet ministeriön evaluointitoimen kehittämiseen sekä toimintamme näkyvyyden parantamiseen niin ministeriössä kuin kansainvälisillä forumeillakin, joista saamme myös oppeja oman työmmme kehittämiseen.

Haluan käyttää tilaisuutta hyväkseni ja kiittää kaikkia erinomaisesta yhteistyöstä, ammattimaisesta otteesta ja mukavasta yhdessäolosta.

Anu Saxén
Evaluointiyksikön päällikkö
Ulkoministeriö



*Evaluointien vaikuttavuus riippuu niiden käytöstä. Viime vuosina onkin parannettu entisestään evaluointien käytettävyyttä, hyödyllisyyttä ja laatua kehityshankkeiden, ohjeistusten, viestinnän ja koulutuksen avulla.
Kuva: rfranca, iStock*



2 Vieraskynä: Ympäristö, ilmastonmuutos ja arviointi – kohti kokonaisvaltaista näkemystä

Elämme antroposeenissä, jossa ihmisen toiminta on tärkein maapallon luontoa muokkaava tekijä. Tämä tuo uusia haasteita kehityspolitiikalle ja -ohjelmille sekä niiden arvioinnille. Ilmastonmuutos on todellisuutta, jonka kanssa meidän on pakko elää ja yrittää sopeutua sen vaikutuksiin. Maaliskuussa 2022 hallitustenvälinen ilmastopaneeli, [IPCC, julkaisi uusimman raporttinsa](#), jonka mukaan ilmastotuhot tapahtuvat luultua nopeammin. Lämpöaalloista, metsäpaloista, kuivuudesta, myrskyistä ja nousevasta merenpinnasta aiheutuu haittoja enenevässä määrin.

Ilmastonmuutos on kuitenkin vain yksi vakavista ympäristöongelmista. Luonnon monimuotoisuus niin laji- kuin ekosysteemitasolla katoaa nopeammin kuin koskaan ennen ihmiskunnan olemassaolon aikana. Ilman, veden, maaperän ja merien saastuminen on yhä erittäin merkittävä syy ylikuolleisuuteen maailmassa, vaikka sitä ei tule puhtaan Suomen kantilta aina muistaneeksi. Maailma hukkuu jätteisiin, joita syntyy aina vain enemmän ihmisten vaurastuessa. Maailman meret kärsivät muovijätteistä.

Covid-pandemia on muistutus siitä, kuinka luonnon ja ihmisen terveys ja hyvinvointi ovat kiinteästi toisistaan riippuvaisia. Luonnon tasapainon rikkoontumisen seurauksena ovat lisääntyneet sellaiset zoonoosit, joissa virus siirtyy eläimistä ihmisiin. Kun ihmisen toiminta tunkeutuu syvemmälle aiemmin pilaantumattomaan luontoon ja metsät kaadetaan maatalouden, kaivostoiminnan ja rakentamisen tieltä, avaamme portin uusille viruksille ja hyödytämme niitä kantavia ihmisten parissa menestyviä eläimiä, kuten rottia ja lepakoita. Samaan aikaan esim. hyttysten levittämät taudit, kuten malaria, leviävät kohti napoja ilmaston lämmetessä.

Kaikella yllämainitulla on tärkeä sosioekonominen ulottuvuus. Haavoittuvassa asemassa olevat ihmiset ja kehitysmaat ovat myös alttiimpia ilmastonmuutokselle ja ympäristön pilaantumiselle, kun eriarvoisuus maiden välillä ja yhteiskuntien sisällä on kasvanut.

Evaluointi tarvitsee uuden perspektiivin

Tällä on merkitystä sille, kuinka arvioimme. Perinteisesti evaluointi katsoo ohjelmia sisältäpäin: tarkastellaan onko hanke tehnyt ennalta suunniteltuja asioita ja tuottanut sovittuja palveluita tai tuotteita. Tässä lähestymistavassa keskitytään arvioimaan ohjelman onnistumista erillään laajemmasta ympäristöstä ja välittämättä siitä, tapahtuiko varsinaista muutosta siihen asiantilaan, johon haluttiin vaikuttaa. Riskinä on, että yksittäinen evaluointi jää teknokraattiseksi rasti-ruutuun harjoitelmaksi.

Todellisen muutoksen aikaansaaminen vaatii, että kehitys- ja ympäristöpolitiikan ja ohjelmien tulee keskittyä kestävämmän kehityksen taustatekijöihin eikä vain oireisiin. Esimerkiksi

Haavoittuvassa asemassa olevat ihmiset ja kehitysmaat ovat alttiimpia ilmastonmuutokselle ja ympäristön pilaantumiselle, kun eriarvoisuus maiden välillä ja yhteiskuntien sisällä on kasvanut.



Maailmanlaajuinen ympäristörahasto ([Global Environment Facility](#), GEF) on siirtänyt strategiansa painopisteen yhteiskunnallisiin tekijöihin, joilla on eniten vaikutusta ympäristön tilaan. Sen uudet ohjelmat pyörivät ruoantuotannon, kaupunkien ja metsäkadon ympärillä sen sijaan, että rahoitettaisiin vain ympäristöystävällistä teknologiaa tai suojelualueiden perustamista. Myös näiden ohjelmien evaluointi vaatii uusia lähestymistapoja. Jos tarkastelemme vaikka maataloustuotantoa kestävän kehityksen kannalta, emme voi keskittyä ainoastaan paikallistason hankkeiden tarkasteluun irrallaan laajemmasta kokonaisuudesta. Kolme päivittäistä tuotetta – soijapavut, palmuöljy ja pihviliha – ovat vastuussa lähes 80 prosentista trooppisesta metsäkadosta. Niiden vaikutus linkittyy paikallistasolta pienviljelijätuotannosta kansainvälisen markkinoinnin ja kuljetuksen kautta kulutukseen meillä kotona. Nämä kaikki tasot on otettava huomioon niin ohjelmoinnissa kuin sen arvioinnissakin.

Kuvio 1: Maantieteelliset lähestymistavat laajojen kokonaisuuksien ymmärtämiseksi

Teleconnections and vertical scales

Commodity chains - from local to global



Wildlife trade – need to deal with supply and demand



Deforestation – happens locally, but causes are global

Tässä muutamia ajatuksia siitä, mitä tämä kaikki merkitsee evaluoinnille. Ensinnäkin, **evaluoinnin tulee hahmottaa sen kohde kokonaisvaltaisesti**. Jokainen interventio tapahtuu laajemmassa kontekstissa, ja se konteksti vaikuttaa monella tapaa intervention menestykseen. GEFin [itsenäisessä evaluointitoimistossa](#) teimme hiljattain kolme evaluointia rahaston toiminnasta kolmessa eri maaryhmässä: vähiten kehittyneissä maissa, pienissä saarivaltioissa ja haavoittuvaisissa maissa tai tilanteissa. Evaluoinnit osoittivat selvästi, kuinka maan tai alueen tilanne voi heikentää tilastollisesti merkittävästi ohjelmien tuloksia. Vaikuttavat tekijät liittyvät mm. turvallisuustilanteeseen, poliittiseen epävarmuuteen ja heikkoihin instituutioihin. Jokaisessa maaryhmässä on omat erityispiirteensä ja niiden sisällä jokainen maa on erilainen. Tämä kyseenalaistaa universaalien ”parhaiden käytäntöjen” löytämisen.

Kaikki ohjelmat toimivat laajemmassa järjestelmässä, jossa eri osat – talous, politiikka, sosiaalinen ulottuvuus, muut ohjelmat – ovat toistensa kanssa vuorovaikutuksessa. **Ei ole siten mielekästä tarkastella erillisiä hankkeita eristyksessä tästä**

Evaluoinnit osoittivat selvästi, kuinka maan tai alueen tilanne voi heikentää tilastollisesti merkittävästi ohjelmien tuloksia.



muusta ympäristöstä. Näemme usein tilanteita, joissa hankkeet ovat saavuttaneet kaikki tavoitteensa, mutta niiden vaikutus laajempaan systeemiin on merkityksetön, koska muut seikat tekevät tavoitteet tyhjiksi. Ympäristöohjelmissa tämä on valitettavan usein lopputulos. **Vaikka maailmanlaajuisesti ympäristörahoitus on noussut tietoisuuden ja kansainvälisten sopimusten myötä, jää se pahasti jälkeen ympäristöön negatiivisesti vaikuttavista toimista.** Kokonaisrahoitus julkisista ja yksityisistä lähteistä ilmastonmuutoksen hillintään on nykyisin arviolta 590 miljardin euron vuosiluokkaa, kun taas maat käyttävät Kansainvälisen valuuttarahaston (International Monetary Fund, IMF) mukaan noin 5,4 biljoonaa euroa vuodessa yksinomaan fossiilisten polttoaineiden tukemiseen!

Toiseksi **on tärkeää ottaa evaluoinnissa huomioon sekä ihmisten että luonnon järjestelmät.** On mahdotonta saavuttaa kestävä kehitys, jos keskitymme yhteen toiseen unohtaen. Jos luonnon järjestelmät hajoavat, voimme unohtaa myös sosiaalisen ja taloudellisen kehityksen, sillä ne perustuvat hyvin pitkälti luonnonvaroihin ja vakaaseen ympäristöön. Viime vuonna julkaistu [Dasguptan raportti luonnon monimuotoisuudesta](#) tekee tämän selväksi.

Evaluointi voi myös valottaa synergisiä tilanteita, joissa kaikkien tahojen edut on pystytty maksimoimaan, ja siten edistää tietoa asian tiimoilta.

Tämä ei päde yksinomaan ympäristöohjelmien arviointiin vaan ennen kaikkea ohjelmiin, joiden kohteena on taloudellinen kehitys. Voidaan näet todeta melko kategorisesti, että kaikella ihmisen toiminnalla on ympäristövaikutuksia. Ne voivat olla positiivisia tai negatiivisia, tarkoitettuja tai tarkoittamattomia, mutta evaluoinnin on silti tuotava ne esiin. Tässä siis toinen syy, miksi evaluointi ei voi keskittyä vain tarkastelemaan onko ohjelma tehnyt sen, mitä lupasi. **Evaluoinnin täytyy identifioida odottamattomat vaikutukset, ei ainoastaan ympäristölle, mutta myös haavoittuville ryhmille, vähemmistöille, naisille, alkuperäiskansoille jne.** On selvää, että jos nämä vaikutukset eivät ole olleet ennalta nähtävissä, niitä ei myöskään ole huomioitu ohjelman muutosteoriassa. Siksi evaluoinnin pitää katsoa kokonaisuutta laajemmin.

Monissa tapauksissa ei ole mahdollista löytää kaikkia niin luontoa kuin ihmistä hyödyttäviä ratkaisuja, vaan tarvitaan kompromisseja. Evaluoinnin rooli ei ole päättää, mitä sellaisissa tapauksissa tulee tehdä, mutta sen velvollisuus on tuoda esiin mahdolliset ristiriidat esim. luonnonsuojelun ja taloudellisen kehityksen välillä. Evaluointi voi myös valottaa synergisiä tilanteita, joissa kaikkien tahojen edut on pystytty maksimoimaan, ja siten edistää tietoa asian tiimoilta.

Metodit evaluointikysymysten mukaan

Kaikki yllämainittu vaatii monimetodista lähestymistapaa evaluoinnille. Ei ole olemassa ”kultastandardia,” jossa yksi menetelmä olisi aina muita parempi. Esimerkiksi kokeelliset menetelmät, joissa hankkeen tuloksia kohderyhmälle verrataan tilastollisesti kontrolliryhmään hankkeen ulkopuolella, ovat usein hyvin vaikeita käyttää todellisissa tilanteissa, joissa puntarissa on ihmisten ja luonnon hyvinvointi. Niiden käyttö voi sopia tarkasti rajattuihin hankkeisiin, mutta ei ohjelmatasolla tai laajempien yhteyksien ymmärtämiseen. Vaikka joissain tilanteissa voitaisiinkin näyttää tilastollisia eroja hankkeen kohderyhmän ja kontrolliryhmän välillä, on niiden selittäminen vaikeaa pelkän tilastoanalyysin kautta.

Koska GEFin hankkeet keskittyvät ympäristöön, käytämme niiden arviointiin usein geospaatialisia menetelmiä. **Kaukokartoitus auttaa näkemään muutokset aikajaksojen yli** vaikkapa kasvilisyyden tuottavuudessa, metsäpeitteessä ja -tyypeissä, maaperän eroosiossa tai asutuksen ja



tieverkon laajentumisessa. Tarvitsemme muita tiedonlähteitä, jotta voimme ymmärtää muutoksiin vaikuttaneet tekijät. Kenttätyö ja haastattelut ovat tärkeitä, mutta vastauksia voi myös etsiä jo julkaistusta kirjallisuudesta. Esimerkiksi evaluointimme GEFin metsänsuojeluhankkeista Kambodhassa ja Vietnamissa paljasti, miten sama lähestymistapa johti varsin erilaisiin tuloksiin maitten välillä. Näiden erojen selittäminen vaati evaluaattoreiltamme paneutumista tieteellisiin artikkeleihin ja paikalliseen tutkimukseen. Näistä selvisivät ne poliittiset, sosiaaliset ja taloudelliset tekijät, joiden johdosta hankkeiden vaikutukset erosivat toisistaan niin merkittävästi.

Evaluointi voi auttaa meitä hillitsemään tehokkaammin ilmastonmuutosta ja ympäristön tuhoutumista. Tämä kuitenkin vaatii evaluoinnilta uutta, laajempaa perspektiiviä. Meidän on tarkasteltava ohjelmia ja hankkeita kokonaisvaltaisesti. Systeemitoteuttamisesta nähtynä nämä ovat osa laajempaa rakennetta. Pystymme näkemään ihmisen ja luonnonjärjestelmät yhtenä toisiinsa liittyvänä kokonaisuutena ja myös huomioimaan ennakoimattomat vaikutukset. Tällöin evaluointi pystyy tuottamaan hyödyllistä tietoa perusteellisemmän muutoksen aikaansaamiseksi.

Juha Uitto
GEFin evaluointitoimiston johtaja

Kuvio 2: Monimetodinen lähestymistapa kaukokartoituksesta kenttätyöhön





3 Vuonna 2021 valmistuneet evaluoinnit

Tässä luvussa esitellään vuoden 2021 keskitetyistä evaluoinneista tiivistetysti tavoitteet, tulokset ja suositukset sekä nostoja evaluointien todentamista kehityspoliittisista tuloksista. Evaluointiyksikön toteuttamien [evaluointien raportit löytyvät ulkoministeriön verkkosivuilta](#). Myös [hanke- ja ohjelma-kohtaiset evaluointiraportit löytyvät sivuilta](#). Lisäksi verkkosivuilla on muita evaluointeihin liittyviä materiaaleja kuten evaluointimanaali.

3.1 Keskitetyt evaluoinnit

1) Evaluointi Suomen kehitysyhteistyöstä Itä-Euroopassa ja Keski-Aasiassa

Evaluoinnin tarkoitus oli tarkastella Suomen ulkoministeriön itäosaston vuosina 2009–2021 harjoittamaa kehityspolitiikkaa ja kehitysyhteistyötä Itä-Euroopassa ja Keski-Aasiassa. Tarkastelu käsitti itäosaston kehitysyhteistyön 11 maassa, joista Kirgisiaa, Tadžikistania ja Ukrainaa tarkasteltiin syvällisemmin. Evaluoinnin tavoitteena oli tuottaa ministeriölle strategista tietoa kehityspolitiikan ja -yhteistyön saavutuksista ja kehitysyhteistyön vaikuttavuuden ja hallinnon vahvistamiseksi.

Evaluointi osoitti, että kehitysyhteistyö Itä-Euroopassa ja Keski-Aasiassa on ollut tarkoituksenmukainen osa Suomen ulko- ja turvallisuuspolitiikkaa. Suomen kehityspoliittiset päämäärät on hyvin sisällytetty työhön alueella. Suomella on myös vahva maine avunantajana, joka on sitoutunut vastaamaan kumppanimaiden keskeisiin haasteisiin. Arviointi toteaa, että Suomi on kehitysyhteistyön avulla edesauttanut merkittävien muutosten aikaansaamista kaikilla tukemillaan osa-alueilla, joita ovat esimerkiksi yhteiskunnallis-taloudellinen kehitys ja ihmisoikeuksien sekä oikeusvaltion edistäminen. Evaluoinnin mukaan Suomen vahvuuksia on ollut pitkäaikainen sitoutuminen, ja lisäarvo perustuu eritysalojen asiantuntemukseen. Tulosten kestävyyttä on edesauttanut pitkäaikaisen sitoutumisen lisäksi paikallisen omistajuuden ja osaamisen vahvistaminen, mutta siinä on silti vielä haasteita.





KESKEISET TULOKSET	KESKEISET SUOSITUKSET
<ul style="list-style-type: none">• Kehitysyhteistyö vastaa hyvin kumppanimaiden tarpeita, on yhdenmukainen Suomen kehityspoliittisten tavoitteiden kanssa ja suuntautuu Suomen vahvuuksiin kuten ympäristöön ja ihmisoikeuksien kehittämiseen.• Suomen kehitysyhteistyö on johdonmukaista ja täydentää ulko- ja turvallisuuspolitiikkaa. Kauppapolitiikan ja kehitysyhteistyön välistä yhteyttä ei ole kuitenkaan määritelty riittävästi.• Suomi on näyttäytynyt kumppanimaiden keskeisiin haasteisiin sitoutuneena avunantajana. Maastrategiat ja -ohjelmat ovat mahdollistaneet johdonmukaisemman lähestymistavan. Suomi on kuitenkin säilynyt joustavana vastaamaan uusiin yhteistyön mahdollisuuksiin.• Kehitysyhteistyön toimintojen strategista suunnittelua, kokonaisvaltaista näkemystä ja kestävyyttä voidaan parantaa.• Pitkäaikainen sitoutuminen on edistänyt hankkeiden kestävyttä, mutta kestävydessä on edelleen suuria haasteita. Positiivisia vaikutuksia havaittiin kuitenkin politiikkatasolta yhteisöihin ja yksittäisiin hyödynsaajiin saakka.• Hankesalkun ja hankkeiden toteutusta, seuranta ja raportointia koskevaa hallinnointia sekä synergioita voidaan parantaa.• Kehitysyhteistyön eri instrumenttien käyttö on ollut hyödyllistä ja on turvannut kokonaisvaltaisia tuloksia yhteiskunnan eri tasoilla.• Hankkeiden valmistelu- ja suunnitteluvaihe ovat vahvimpia, mutta vähäiset henkilöresurssit heikentävät hankesyklin muiden vaiheiden tehokasta hallinnointia.	<p>Strategiset suositukset</p> <ul style="list-style-type: none">• Vahvistetaan osaston sisäistä strategista suunnittelua ja laaditaan kehitysyhteistyötä koskeva yhteinen näkymä, visio, sen hallinnoimalleen alueelle.• Lisätään sidosryhmien osallistavuutta aluetta koskevassa kehitysyhteistyön ohjelmoinnissa. <p>Operatiiviset ja hallintosuosituks</p> <ul style="list-style-type: none">• Varmistetaan, että yksikössä on projektisyklin hallinnoimiseen riittävät henkilöresurssit ja osaaminen niin, että seuraavalle ohjelmakaudelle 2021–2024 suunnitellun lisärahoituksen ja uuden maan (Uzbekistan) tuomaan hallinnointitarpeeseen voidaan vastata.• Vahvistetaan yksikön tulosohjausta kehittämällä henkilöstön osaamista ja tarpeellisilla henkilöstö- ja muilla resursseilla.• Jatketaan nykyisten kehitysyhteistyöinstrumenttien käyttöä.• Valtavirtaistetaan kansalaisjärjestöjen osallistuminen maaohjelmien suunnitteluun ja toteutukseen.

Evaluointi suositteli, että ulkoministeriö laatisi kehitysyhteistyötä koskevan strategisen ja kokonaisvaltaisen näkymän, vision, aluetta varten. Sidosryhmien osallistumisessa ohjelmointiin on myös parantamisen varaa. Tulosohjauksen vahvistamiseksi tulisi osoittaa riittävät henkilöresurssit. Lisäksi kansalaisjärjestöt voisivat osallistua Suomen kehitysyhteistyön toteuttamiseen laajemmin. Seurannan ja raportoinnin käytännöissä on vielä kehitettävää niin, että oppivan organisaation toiminta toteutuisi paremmin.

Evaluoinnin suositusten pohjalta laaditun johdonvastineen mukaisesti itäosasto aikoo hyödyntää kehitysyhteistyötä täysimääräisesti ulko- ja turvallisuuspolitiikan välineenä huomioiden osaston ja sen edustustojen resurssit sekä vahvistaa toiminnassaan ulko- ja turvallisuus-, kehitys- ja kauppapolitiikan välisiä synergioita. Itäosasto vahvistaa yhteistä strategista näkemystään ja resursointiaan. Lisäksi itäosasto varmistaa oman henkilöstönsä tarvittavan osaamisen ja työn laadun hyödyntämällä kehitysyhteistyön koulutus-, neuvonantaja- ja muita tukipalveluita.

Osasto jatkaa tulosohjauksen ja riskienhallinnan lähestymistapojen ja työkalujen hyödyntämistä sekä vahvistaa kaikessa toiminnassaan sidosryhmien osallistumista. Osasto kiinnittää erityistä



huomioita interventioiden ja kumppaneiden toiminnan kestävyteen sekä edistää systemaattisemmin vaikuttamistavoitteiden mukaisesti ihmisoikeusperustaisuutta ja inklusiota.

Taulukko 1: Evaluoinnin huomioita kestävydestä

HUOMIOITA KESTÄVYYDESTÄ

- **Taloudellisen** kestävyuden takaamisessa ja apuriippuvuuden kanssa on erityisesti haasteita. Hankkeiden omavaraisuus ei ole optimaalista. Kestävimmissäkin tapauksissa hankkeiden positiiviset vaikutukset suhteessa käsillä olevaan ongelmaan ovat usein rajalliset, ellei kohteena ole kokonainen sektori.
- **Sosiaalisen ja yhteiskunnallisen** kestävyuden arvioiminen lyhyemmissä hankkeissa on haasteellista, koska muutos vie aikaa. Sosiaalinen kestävyys ja synergiaedut voivat vahvistua, jos hankkeiden toiminnoissa huomioidaan inklusiota, yhteiskunnan prioriteetteja, sosiaalista koheesiota tai tietoisuutta edistäviä toimintoja.
- **Ekologinen** kestävyys on ollut vahvempaa hankkeissa, joihin on sisällytetty infrastruktuuriin ja teknologian siirtoon liittyviä toimintoja ja tehty ympäristövaikutusten arviointia keskeisillä sektoreilla. Instituutioiden välinen ja rajoja ylittävä yhteistyö voi lisätä kestävyttä.
- **Hankkeiden kestävyys vaihtelee.** Sitä on haasteellista arvioida kuten myös laajempaa vaikuttavuutta, tulosten skaalautuvuutta ja yhteisvaikutusta kestävyuden vahvistamiseksi. Usein hankkeiden kestävyys on vahvempi yhdellä osa-alueella ja heikompi toisella.
- **Kestävyuden suunnittelua**, kuten poistumissuunnitelmien laatimista, ei ole riittävän selkeästi määritelty, joten myös kestävydestä raportointi jää vähäiseksi. Kestävydestä ei löydy aina tietoa rahoituksen jatkamista tai lopettamista koskevasta päätöksenteosta. Oppiva organisaatio ei tältä osin toimi. Tietoa ei ole myöskään rahoittajien välisestä koordinaatiosta hankkeita päätettäessä. Erityisen tärkeää kestävyuden suunnittelu on sellaisissa hankkeissa, joissa Suomi on ainoa rahoittaja.

Lue koko raportti sekä sen suositukset huomioivajohdon vastine ulkoministeriön verkkosivuilta.

2) Evaluointi Suomen ja Vietnamin välisen yhteistyön siirtymästä

Vietnam oli yksi Suomen tärkeimmistä kehitysyhteistyön kumppanimaista lähes neljän vuosikymmenen ajan. Kun Vietnam nousi keskitulotason maaksi, päätettiin aloittaa siirtymä vuonna 2008. Tarkoituksena oli tukea kestävästä kehitystä Vietnamin ja lisätä kauppaa ja muita molempia osapuolia hyödyttävää yhteistyötä maiden välillä. Siirtymä loppui vuonna 2020.

Evaluoinnin tarkoituksena oli tarkastella siirtymän onnistumisia ja haasteita ja edesauttaa siirtymää kehitysyhteistyöstä muunlaiseen yhteistyöhön. Lisäksi tarkoituksena oli tuoda esille Vietnamin siirtymän oppeja, jotka hyödyttäisivät muissa maissa toteutettavia vastaavallaisia siirtymiä. Tarkastelun yhteydessä selvitettiin myös Suomen siirtymää Sambiassa sekä Tanskan ja Alankomaiden siirtymiä Vietnamin.





Evaluointi totesi, että siirtymän tavoite muun kuin kehitysyhteistyön kasvattamisesta toteutui. Suomen ja Vietnamin välinen kauppa ja investoinnit ovat kasvaneet merkittävästi, erityisesti tuonti Vietnamista Suomeen. Kaupasta ja investoinneista on tullut tärkeitä keinoja kehitystavoitteiden saavuttamiseksi ja molempia osapuolia hyödyttävän kumppanuuden luomiseksi. Arvioinnin mukaan riskinä on kuitenkin toiminnan ja teemojen hajaantuminen, sillä uudenlaisen yhteistyön koordinoitiin ja strategiseen ohjaukseen ei ole luotu puitteita.

Evaluoinnin mukaan yhteistyömuotojen koordinointi ja johdonmukaisuus oli siirtymän aikana puutteellista, sillä tukimuotoja oli useita ja niitä toteutettiin useiden instituutioiden kautta. Suomen läpileikkaavista tavoitteista ilmastonmuutos oli teemana vahvimmin mukana yhteistyössä. Julkisten, yksityisten, kansalaisyhteiskunnan ja tiedemaailman sidosryhmien laajemmat kumppanuudet saivat vain vähän huomiota.

KESKEISET TULOKSET	KESKEISET SUOSITUKSET
<ul style="list-style-type: none">• Pitkäaikainen ja jokseenkin strateginen siirtymä Vietnamin johti muun kuin kehitysyhteistyön, erityisesti kaupallistaloudellisen, merkittävään kasvuun.• Kahdenvälisiin ohjelmiin sisältyneet kumppanuusjärjestelyt ja yksityisen sektorin instrumenttien hyödyntäminen lisäsivät suomalaisten yritysten sitoutumista ja läsnäoloa Vietnamin.• Instrumenttien kirjo on kuitenkin laaja ja monimutkainen, ja koordinoinnissa on haasteita.• Siirtymässä paino liikkui selvästi yksityisen sektorin suuntaan. Kaupasta ja investoinneista on tullut tärkeitä keinoja kehitystavoitteiden saavuttamiseksi. Eri sidosryhmien välisten kumppanuuksien edistäminen on kuitenkin jäänyt vähäiseksi yksityisen sektorin instrumenteissa.• Suomen kehityspolitiikan läpileikkaavista tavoitteista ilmastonmuutoksen hillintä ja siihen sopeutuminen olivat vahvimmin mukana toiminnassa. Se onkin sekä Vietnamin että Suomea kiinnostava yhteistyöalue.• Suomen monenvälisen yhteistyön merkitys kasvoi. Yhteistyö monenvälisen toimijoiden kanssa säilyi kahdenvälisen hankkeiden loppumisen jälkeenkin, mutta ei kuitenkaan poista tarvetta kahdenväliselle vuoropuhelulle ja yhteistyölle.	<ul style="list-style-type: none">• Siirtymiä Suomen muissa kumppanimaisissa suunnitellaan pitkäjänteisesti ja strategisesti.• Yksinkertaistetaan ja selkeytetään yksityisen sektorin instrumenttien kirjoa ja hallinnointia yhteistyössä Team Finlandin ja Business Finlandin kanssa.• Kehitetään kehitysyhteistyön tukimuotoja siten, että ne tukevat johdonmukaisesti kestävä kehityksen tavoitteita ja eri toimijoiden kumppanuuksia.• Kehitetään Vietnamin ilmastonmuutoksen sopeutumiseen ja hillintään liittyvää yhteistyötä.• Vietnamin hallituksen kanssa jatketaan poliittista vuoropuhelua ihmisoikeuksista sekä kansalaisyhteiskunnan ja yksityisen sektorin demokraattisesta osallistumisesta. Hyödynnetään myös EU:n ja Vietnamin välistä vuoropuhelua.

Evaluointi suositteli siirtymän saattamista virallisesti päätökseen Vietnamin. Lisäksi tulisi kehittää ilmastonmuutokseen liittyvää Suomen temaattista johtajuutta ja osaamista sekä jatkaa keskustelua ihmisoikeuksista Vietnamin kanssa. Muiden siirtymävaiheissa olevien maiden kanssa Suomen tulisi pyrkiä uuteen kumppanuusjärjestelyyn heti siirtymän alusta alkaen ja viestisi siirtymästä avoimesti ja laajasti.



Taulukko 2: Vertaismaiden opit yhteistyön siirtymiin

KESKEISET OPIT YHTEISTYÖN SIIRTYMIIN

- Siirtymään tarvitaan riittävän pitkä aika ja hyvä suunnitelma, jossa määritellään tavoitteet ja visio kumppanuuden tilasta siirtymän jälkeen.
- Strateginen kumppanuusjärjestely varmistaa toimien fokusoinnin ja ohjaamisen.
- Siirtymän suunnittelussa ja toteutuksessa eri sidosryhmien osallistuminen on tärkeää.
- Ajantasainen ja selkeä viestintä on oleellista.
- Keskittyminen molemmille osapuolille kiinnostaviin taloudellisiin teemoihin vahvistaa kumppanuutta.
- Yksityisen sektorin toimijat vaikuttavat merkittävästi kestävän kehityksen tavoitteiden toteutumiseen ja ilmastonmuutoksen hillintään ja siihen sopeutumiseen.
- Erilaisten toimijoiden kumppanuuksia voidaan rakentaa sellaisilla tuki-instrumenteilla, joissa on mukana kestävän kehityksen tavoitteet ja joilla tuetaan monitoimijayhteistyötä.
- Pienillä ja keskisuurilla yrityksillä on merkittävä potentiaali kasvattaa kauppaa ja investointeja ja samalla vaikuttaa kestävän kehityksen tavoitteiden toteutumiseen.
- Yksi yhteispiste ('one-stop shop') auttaa yksityistä sektoria löytämään sopivat tuki-instrumentit.

Lue koko raportti sekä sen suositukset huomioiva johdon vastine [ulkoministeriön verkkosivuilta](#).

3) Vesi rauhanvälityksen lähtökohtana – evaluointi suomalaisesta vesidiplomatiasta

Evaluoinnin tarkoituksena oli tukea ulkoministeriötä kehittämään vesidiplomatiata ja sisällyttämään se ulko- ja kehityspolitiikan välineistöön. Evaluoinnissa tarkasteltiin Suomen vesidiplomatian tulevaisuuden tavoitteita ja mahdollisuuksia. Samalla kartoitettiin, mitä voidaan oppia menneestä yhteistyöstä, jossa poliittiset tavoitteet ja vesialan tekninen yhteistyö ovat nivoutuneet toisiinsa.

Tulevaisuuteen katsovassa osuudessa keskityttiin tunnistamaan Suomen tavoitteet ja tekemään konkreettisia toimenpidesuosituksia, jotka auttaisivat mm. Suomen kansainvälisen vesistrategian toimeenpanossa.

Taaksepäin katsovan tarkastelun kohteena olivat jo päättynyt kehitysyhteistyö Mekongin ja Niilin jokialueilla sekä Suomen ja Venäjän välinen rajavesiyhteistyö. Lisäksi evaluointi kartoitti Suomen taloudellista ja teknistä tukea YK:n Euroopan talouskomission (United Nations Economic Commission for Europe, UNECE) sihteeristölle ja asiantuntijatyöryhmille sekä UNECEn vesisopimuksia, joissa Suomi on toiminut aloitteellisena.

Evaluointi ei arvioinut hankkeiden tuloksia, onnistumisia ja heikkouksia vaan tarkasteli tuloksia





vesidiplomatian lähtökohdista, ts. missä määrin yhteistyön tavoitteet olivat liittyneet vesiresursseihin liittyvien jännitteiden ehkäisemiseen ja millaisia oppeja ja mahdollisuuksia menneestä yhteistyöstä voidaan ammentaa edesauttamaan Suomen vesidiplomatiaan liittyvien tavoitteiden saavuttamista.

Arvioinnin keskeinen johtopäätös oli, että onnistunut vesidiplomatia edellyttää teknisen, tietoperustaisen yhteistyön ja diplomatian yhdistämistä sekä koordinoitua niiden välillä. Suomella on kaikki edellytykset tulla vesidiplomatian johtavaksi maaksi, mutta kehitys on alkuvaiheessa ja toiminnan laajuudesta tulevaisuudessa on vielä tehtävä päätöksiä. Muun muassa tavoitteet tulee määritellä entistä selkeämmin ja panostaa osaamisen kehittämiseen sekä vesidiplomatia-toimeksiantoja palvelevan koordinaatio- ja tiedonvaihtojärjestelmän luomiseen. Tässä mielessä Suomen laajapohjainen vesidiplomatiaverkosto on vahvuus, jota kannattaa hyödyntää. Arvioinnin mukaan yliopistoilla, tutkimuslaitoksilla ja kansalaisjärjestöillä on merkittävä rooli tiedonkeruussa ja jakamisessa, ja ne ovat onnistuneen vesidiplomatian kulmakiviä.

Evaluointi suositteli, että Suomen kokemuksia onnistuneesta rajavesiyhteistyöstä tulisi tehdä paremmin tunnetuksi. Samalla Suomi voisi keskittyä sille tärkeisiin tavoitteisiin, joihin lukeutuvat sukupolten tasa-arvo ja haavoittuneissa tilanteissa olevien ihmisten osallistuminen päätöksentekoon.

KESKEISET TULOKSET	KESKEISET SUOSITUKSET
<ul style="list-style-type: none">• Suomella on hyvät edellytykset tulla johtavaksi toimijaksi kansainvälisessä vesidiplomatiassa, mutta Suomea ei vielä tunnisteta sellaiseksi tärkeäksi toimijaksi, jolla on oma erityinen osaamisalueensa vesidiplomatiassa.• Ulkoministeriöllä ja vesidiplomatiaverkostolla on vahva motivaatio harjoittaa kansainvälisesti arvostettua suomalaista vesidiplomatiata, mutta yhteistä tavoitetasoa ja toiminnan painopisteitä tulee vielä selkeyttää.• Onnistunut vesidiplomatia edellyttää teknisen, tietoperustaisen yhteistyön ja diplomatian yhdistämistä sekä koordinoitua niiden välillä.• Tietoa on paljon saatavilla, mutta tiedon tarpeita ja mahdollisia tietolähteitä ei ole tunnistettu.• Vastuualueita ja koordinoitua koskevat epäselvyydet vaikeuttavat kykyä identifioida vesidiplomatian tarvetta ennakoivasti.• Rajallisten resurssien vuoksi ulkoministeriön on tehtävä strategisia valintoja. Vesidiplomatiaverkoston keskeiset kumppanit ovat valmiita olemaan tässä tukena, mutta ne tarvitsevat kannustimia pystyäkseen jatkuvasti tarjoamaan tietoa ja asiantuntemusta ulkoministeriölle.• Suomen toimien tuloksellisuuden näkökulmasta riittämätön tosiasioihin ja yksityiskohtiin perehtyminen, muiden kumppaneiden toiminnan sivuvaikutukset ja globaalin vallankäytön dynamiikka ovat riskejä, jotka tulee huomioida yhteistyön ja luottamuksen rakentamisessa.	<ul style="list-style-type: none">• Päätetään, millä tavoitetasolla Suomi sitoutuu ehkäisemään tai lieventämään vesivaroihin liittyviä jännitteitä. Päämäärän saavuttamiseksi ulkoministeriön työskentelisi keskeisten ministeriöiden kanssa ja toiminta perustuisi yhteiseen lähestymistapaan.• Tehdään osaaminen paremmin tunnetuksi ja rakennetaan profiilia oman erityisosaamisen pohjalta ja esimerkiksi sektorikohtaisen avunantajakoordinaation kautta.• Valmistellaan toimenpiteitä, joilla mahdollistetaan nopeisiin rauhanvälityspyyntöihin vastaaminen ja haetaan siihen liittyviä oppeja ja malleja muilta toimijoilta.• Vahvistetaan koulutuksen ja tiedonvaihdon avulla ulkoministeriön ja sen kumppaneiden kykyä vastata veteen liittyviin jännitteisiin. Osana tätä työtä luodaan suurlähetystöille paremmat edellytykset vastata vesidiplomatian tietotarpeisiin.• Panostetaan sellaisiin molempia osapuolia hyödyttäviin kumppanuuksiin, joiden kautta tietoa ja asiantuntemusta on helposti saatavilla.

Lue koko raportti sekä sen suositukset huomioiva johdon vastine ulkoministeriön verkkosivuilta.



Nostoja kehityspoliittisten painopisteiden tuloksista

NAISTEN JA TYTTÖJEN OIKEUDET JA ASEMA VAHVISTUNEET

Afganistanin toimintaympäristön haasteellisuudesta huolimatta UNICEF on pannonut merkittävästi sukupuolten välisen tasa-arvon toimintaohjelmaan (GAP). Toimintaohjelman prioriteetit

on sisällytetty ohjelmasuunnitteluun ja systemaattista tiedonkeruuta, analyysiä on onnistuttu edistämään organisaation sisällä. Naisopettajien rooli on ollut keskeistä nuorten tyttöjen koulutuksen edistämisessä. Maatoimistoa pidetäänkin roolimallina toimintaohjelman toimeenpanossa. Evaluoinnin mukaan lisää työtä tarvitaan kuitenkin näiden toimenpiteiden vakiinnuttamisessa, tiedonkeruussa ja pysyvien muutosten saavuttamisessa.

(UNICEF; Vesi- ja sanitaation kahdenvälinen yhteisrahoitusohjelma; Strategic Positioning Evaluation of the UNICEF Afghanistan Country Programme 2015–21; 2021)

KEHITYSMAIDEN TALOUSELÄMÄ ON LISÄNNYT TYÖPAIKKOJA, ELINKEINOJA JA HYVINVOINTIA

Arviolta n. 2700 henkilöä maaseudulla on hyötynyt eri yksityismetsätalouden ja elinkeinonjen hankkeen tuki- ja kehittämistoimista vuosien 2019–2020 aikana.

Noin 800 metsänomistajaa on osallistunut metsänkasvatukseen ja lähes 100 väliaikaista tai osa-aikaista työpaikkaa on luotu. Noin 46 viljelijää (50% naisia) on osallistunut hankkeeseen perustamalla istutusmetsiä alueilleen. Lisäksi noin 1850 henkilöä on parantanut osaamistaan yksityismetsätaloudessa ja noin 150 on saanut koulutusta hedelmäpuutaloudessa.

(Sopimusmetsityksen tukiohjelma Tansaniassa -kahdenvälinen hanke: External Review and Evaluation Services of Forestry Programmes in Tanzania; 2021)

YHTEISKUNTIEN DEMOKRAATTISUUS JA TOIMINTAKYKY OVAT VAHVISTUNEET

Evaluoinnin mukaan Ukrainassa on nähtävissä toimintakulttuurin muutosta opettajakunnassa sekä muutosta yleisessä mielipiteessä koulureformia kohtaan. Perusopetuksen modernisointi on

edennyt ja mm. vuosiluokille 1–3 on tuotettu uusi opetussuunnitelma. Opettajia koskevat standardit ja Ukrainan kielen opetusta peruskoulussa koskeva standardi sekä uusi opettajien ammatillista kehittymistä tukeva eurooppalaiseen kokemukseen perustuva järjestelmä on luotu.

(Evaluation on Development Cooperation carried out by the Department for Russia, Eastern Europe and Central Asia, including the Wider Europe Initiative (WEI); 2021)

NAISTEN JA TYTTÖJEN OIKEUDET JA ASEMA VAHVISTUNEET

Evaluoinnin mukaan Vietnamin siirtymän aikaisissa kehitysyhteistyöhankkeissa edistettiin naisten osallistumista, kun yhteistyössä siirryttiin perinteisestä kehitysyhteistyöstä muunlaiseen

yhteistyöhön. Vesi- ja sanitaatiohankkeessa naisten osallistuminen hankkeen päätöksenteossa lisääntyi naisyhdistyksen osallistumisen ja veden käyttäjien ryhmien luomisen myötä. Myös metsähankkeessa naisten osallistuminen lisääntyi, kun naisten pääsyä tietoon internetissä parannettiin sekä osoitettiin, että naiset ovat merkittäviä kehityskumppaneita. Instituutioiden välisen yhteistyön hankkeissa naisten osallistuminen koulutuksiin kasvoi.

(Evaluation on the Transition Process of Finnish-Vietnamese Cooperation in 2008–2020; 2021)



HUMANITAARINEN APU

Emergency Social Safety Network -ohjelman (ESSN) kautta on tavoitettu vuosina 2016–2020 säännönmukaisesti 1,75 miljoonaa pakolaista ja näin on pystytty mm. parantamaan heidän ruokaturvallisuuttaan ja vähentämään velkaantumista, mikä puolestaan on vähentänyt tarvetta turvautua negatiivisiin selviämistrategioihin. Yhdessä muiden mekanismien kanssa tavoitettiin 2,46 miljoonaa pakolaista. FRIT (Facility for Refugees in Turkey) on lisäksi tukenut onnistunutta pakolaisten rekisteröitymistä sekä levittänyt tietoa heidän oikeuksista. *(Turkin pakolaisavun koordinaatioväline; kahdenvälinen yhteistyö Yhteisrahoitusohjelma; Strategic Mid-term Evaluation of the Facility for Refugees in Turkey; Main Report; 2021)*

NAISTEN JA TYTTÖJEN OIKEUDET JA ASEMA VAHVISTUNEET

Evaluoinnin mukaan hankkeeseen yli 30 eri maassa Afrikassa, Aasiassa ja Itä-Euroopassa osallistuneet nuoret naiset ja tytöt saivat lisää tietoa ja itseluottamusta seksuaali- ja lisääntymisterveysoikeuksiin (SRHR) sekä mielenterveyteen liittyvissä kysymyksissä. Nuoret naiset ja tytöt saivat terveyttään ja oikeuksiaan koskevan tiedon lisäksi tietoja ja taitoja, joiden avulla he voivat vaikuttaa seksuaali- ja lisääntymisterveyttään sekä mielenterveyttään koskevaan keskusteluun ja puhetapoihin omassa lähiympäristössään Keniassa, Etiopiassa, Nepalissa ja Ukrainassa. Evaluoinnin mukaan hankkeen seurauksena monet nuoret naiset ja tytöt rohkaistuivat nostamaan esiin herkkiä terveyteen liittyviä aiheita ja ajamaan muutosta lähiympäristössään.

(World Young Women's Christian Association; Nuorten naisten ja tyttöjen terveyden ja oikeuksien edistäminen; "Promoting the realisation of the right to health for young women and girls" in Asia, Africa and Eastern Europe: Evaluation Report; 2021).

RUOKATURVA ON KOHENTUNUT JA VETTÄ JA ENERGIAA ON SAATAVILLA PAREMMIN

Evaluoinnin mukaan pitkäaikainen yhteistyö vesi- ja metsäsektoreilla Vietnamin on tehnyt Suomesta arvostetun kumppanin, jonka kanssa yhteistyötä halutaan kehittää ja vahvistaa. Suomen osaamista arvostetaan myös ilmastonmuutokseen liittyvillä sektoreilla. Ilmastonmuutoksen hillintä ja siihen sopeutuminen on Suomelle merkittävä talouden teema ja läpileikkaava tavoite. Tämä on vahvistanut synergiaa kaupallisten toimintojen ja yksityisen sektorin rahoitusinstrumenttien sekä vesi- innovaatio- ja metsäsektorin kehitysyhteistyöhankkeiden välillä. Ympäristön kestävyteen ja ilmastonmuutokseen liittyvien läpileikkaavien tavoitteiden sisällyttäminen rakensi hankkeissa mukana olleiden yritysten ja instituutioiden osaamista.

(Evaluation on the Transition Process of Finnish-Vietnamese Cooperation in 2008–2020; 2021).

RUOKATURVA ON KOHENTUNUT JA VETTÄ JA ENERGIAA ON SAATAVILLA PAREMMIN

Tuki mehiläistaloudelle, sen arvoketjulle ja hedelmäpuiden kasvatukselle on saanut positiivista palautetta hyödynsaajilta. Lisäksi istutusmetsien laadun arvioidaan olevan hankkeessa perustetuilla puuviljelmillä keskimääräistä parempaa. Hedelmäpuiden kasvatusta ja viljelijöiden osaamista vahvistettiin, kun n. 150 ihmistä koulutettiin avokadon viljelymenetelmissä. Tuotettujen siementen avulla voidaan istuttaa n. 240 ha avokadoviljelmiä. Hankkeessa on luotu väliaikaisia työpaikkoja ja tuloa maaseudulla myös sellaisille, jotka eivät ole itse suoria hyödynsaajia, kun tarvitaan kausityövoimaa istutusmetsätalouden parissa.

(Sopimusmetsityksen tukiohjelma Tansaniassa -kahdenvälinen hanke; External Review and Evaluation Services of Forestry Programmes in Tanzania; 2021)

YHTEISKUNTIEN DEMOKRAATTISUUS JA TOIMINTAKYKY OVAT VAHVISTUNEET

Hankkeessa keskeinen hyödynsaajaryhmä on ollut paikalliset romanikansalaisjärjestöt, joiden kapasiteettia ja yhteiskunnallista vaikuttamista on vahvistettu ja järjestöistä on kuoriutunut yhteiskunnallisia aloitteellisuutta ja etnisiä raja-aitoja murtavia aktiivisia toimijoita.

(Helsingin Diakonissalaitoksen säätiö; Kosovo, Eteenpäin elämässä II-hanke; External evaluation EQUALLY ENGAGED I & II Program; 2021)



**NAISTEN JA
TYTTÖJEN
OIKEUDET JA ASEMA
VAHVISTUNEET**

Evaluoinnissa todetaan, että sukupuolten tasa-arvon asiantuntijoiden työ vahvistaa sukupuolinäkökulman huomioimista rahaston kaikissa hankkeissa. Sukupuolten tasa-arvoa vahvistettiin aloittamalla kampanjoita tietoisuuden lisäämiseksi ja siirtymällä myöhemmässä vaiheessa sukupuolten

tasa-arvoa suoraan edistäviin hankkeisiin, joita on pystytty monistamaan myös muille alueille. Seurantatyössä on kiinnitetty huomiota sukupuolen mukaan jaoteltuun tiedonsaantiin. Projektitiimi on kannustanut naisia osallistumaan enemmän hankkeen suunnitteluun, päätöksentekoprosessiin ja toteutukseen. Sukupuolten välisen tasa-arvon sisällyttäminen kiinteäksi osaksi rahaston toimintaa on mahdollistanut sen, että ilmoitettu naisedunsaajajoukko on kasvanut merkittävästi. Rahasto on aidosti parantanut naisten asemaa kuten asunon saantia, koulutusta, terveyspalvelujen piiriin pääsemistä. Hankkeet ovat turvanneet naisille mahdollisuuksia elantoon.

(UNDP; Irakin vakauttamisrahasto (FFIS) multi-bi -hanke; Evaluation of the Funding Facility for Stabilization in Iraq; 2021)

**RUOKATURVA ON
KOHENTUNUT JA
VETTÄ JA ENERGIAA
ON SAATAVILLA
PAREMMIN**

Evaluoinnin mukaan Suomi on onnistunut vahvistamaan institutionaalista osaamista ja palveluja meteorologian ja geologian aloilla. Erityisesti ympäristösektorilla infrastruktuuriin investoiminen

sekä teknologian ja osaamisen siirto ovat johtaneet positiivisiin muutoksiin yhteisöissä, instituutioissa ja koko maassa. Vaikutukset näkyvät mm. lisääntyneenä alueen maiden välisenä yhteistyönä rajavesihallinnossa, katastrofiriskien vähentämisessä, energiatehokkuudessa ja ilmastonmuutokseen liittyvän muutoskestävyyden vahvistamisessa. Geoportaali, joka sisältää mm. digitaalisia karttoja, on otettu käyttöön. Vesihankkeet ovat lisänneet pääsyä puhtaaseen juomaveteen ja parempaan sanitaatioon, millä on ollut positiivisia terveysvaikutuksia erityisesti naisille Keski-Aasiassa.

(Evaluation on Development Cooperation carried out by the Department for Russia, Eastern Europe and Central Asia, including the Wider Europe Initiative (WEI); 2021)

**KEHITYSMAIDEN
TALOUSELÄMÄ
ON LISÄNNYT
TYÖPAIKKOJA,
ELINKEINOJA JA
HYVINVOINTIA**

Uinunut kalatalous aktivoitui uudelleen Kirgisiassa, mistä seurasi työpaikkojen syntymistä ja terveysvaikutuksia. Se oli myös merkittävä piristeruiskie viennille ja kaupallisille sijoituksille. Maa siirtyi kalan nettotuojasta nettoviejäksi.

Kirgisiassa ja Tajikistanissa noin 5000 työpaikkaa syntyi yksin vienninedistämisen- ja takuurahastotoimenpiteiden myötä. Molemmissa maissa myös maatalouden tuotanto- ja vientikapasiteetti kasvoi. Tajikistanissa yritystoiminnan välittäjäorganisaatioiden ja kansallisen tason politiikkatyö vahvistivat sijoitusilmapiiriä maassa.

Yhteensä 232 yritystä sai tukea vienninedistämistoimista Kirgisiassa vuonna 2020. Tajikistanissa kauppaa tukevat instituutiot tukivat 41 pien- ja keskisuurta yritystä (15 naisten johtamaa) joissa oli yli 200 työntekijää (79% naisia) vuonna 2020. Naisyrittäjiä tuettiin molemmissa maissa mentorointiohjelmilla.

(Evaluation on Development Cooperation carried out by the Department for Russia, Eastern Europe and Central Asia, including the Wider Europe Initiative (WEI); 2021)

**YHTEISKUNTIEN
DEMOKRAATTISUUS
JA TOIMINTAKYKY
OVAT VAHVISTUNEET**

Evaluoinnin mukaan metsätietojärjestelmän kehittämishankkeessa Vietnamin onnistuttiin vahvistamaan metsävarojen hallintaa. Osana hanketta luotiin avoin ja interaktiivinen tila ruohon-

juuritasolla osallistua kansallisen metsätietojärjestelmän kehittämiseen. Tämä vahvisti etnisten vähemmistöjen mahdollisuutta osallistua ja paransi metsävarojen hallintaa ja metsien vaikutusta köyhyyden vähentämiseen.

(Evaluation on the Transition Process of Finnish-Vietnamese Cooperation in 2008–2020; 2021)



YHTEISKUNTIEN DEMOKRAATTISUUS JA TOIMINTAKYKY OVAT VAHVISTUNEET

Etnisten ryhmien välisiä jännitteitä purettiin 20 koulussa 15 077 oppilaan kesken Kirgisiassa. Etelä-Kaukasuksella toteutetuissa hankkeissa onnistuttiin lisäämään luottamusta georgialaisten ja armenialaisten nuorten välillä ja luomaan yhteisiä toimintoja.

(Evaluation on Development Cooperation carried out by the Department for Russia, Eastern Europe and Central Asia, including the Wider Europe Initiative (WEI); 2021)

NAISTEN JA TYTTÖJEN OIKEUDET JA ASEMA VAHVISTUNEET

Evaluoinnin mukaan Kirgisiassa hyödynsaajien ja laajan yleisön tietoisuus naisten ja vammaisten henkilöiden oikeuksista nousi. Suomen tukemana YK:n vammaisten oikeuksien sopimus hyväksyttiin.

Vammaisten henkilöiden sosiaalinen inklusio vahvistui Turkmenistanissa.

(Evaluation on Development Cooperation carried out by the Department for Russia, Eastern Europe and Central Asia, including the Wider Europe Initiative (WEI); 2021)

KEHITYSMAIDEN TALOUSELÄMÄ ON LISÄNNYT TYÖPAIKKOJA, ELINKEINOJA JA HYVINVOINTIA

Suomen ja Vietnamin välisen yhteistyön siirtymä muuhun kuin kehitysyhteistyöhön on hyödyttänyt erityisesti yksityissektoria. Siirtymävaiheen aikana Suomen ja Vietnamin väliset kaupalliset, taloudelliset ja investointisuhteet kasvoivat merkittävästi.

Vienti Suomesta Vietnamiin kasvoi 62 %, mutta erityisen merkittävää oli tuonnin kasvu (182 %). Yksityisen sektorin instrumenttien lisäksi edustuston, Finnpartnershipin ja Business Finlandin tarjoamat fasiliointi- ja välityspalveluja on käytetty kaupallisten suhteiden luomiseen ja ne ovat tarjoneet tietoa liiketoimintaympäristöstä ja -kulttuurista sekä kontakteja ja verkostoja.

Innovaatio- ja energiakumppanuushankkeissa, kehitettiin start-up -yritysten toimintaympäristöä, rakennettiin eri toimijoiden kumppanuuksia ja lisättiin merkittävästi yksityisen sektorin osallistumista maiden väliseen yhteistyöhön ja kestävän kehityksen tavoitteiden toteuttamiseen.

Hyvin ajoitettu yksityisen sektorin instrumenttien ja instituutioiden (esim. Team Finland ja Business Finland) kehittäminen oli oleellista, että yksityinen sektori tuli mukaan yhteistyön siirtymään kohti tasavertaista ja molempia osapuolia hyödyttävää yhteistyötä.

(Evaluation on the Transition Process of Finnish-Vietnamese Cooperation in 2008–2020; 2021)

HUMANITAARINEN APU

Evaluoinnin mukaan 2370 syyrialaista terveydenhuollon henkilöä on saavuttanut Turkin vaatiman ammattipätevyuden. Operatiivisten pakolaisten terveysasemien lukumäärä on lisääntynyt

hankkeen tuella, ja tarkasteluhetkellä niitä oli toiminnassa 790. Lisäksi hanke tukee kahden täysimittaisen sairaalan rakentamista. Myönnetty tuki on parantanut huomattavasti myös sairaaloiden ja pakolaisten terveysasemien välinetiannetta ja sillä on hankittu mm. 380 tavallista ja 50 vastasyntyneiden ambulanssia. Syyrialaispakolaisten mahdollisuus päästä terveydenhuollon palveluihin on hyvä. Naiset kohtaavat miehiä enemmän ongelmia. Erityisen heikossa asemassa ovat ei-syyrialaiset ja rekisteröimättömät henkilöt.

(Turkin pakolaisavun koordinaatioväline; kahdenvälinen yhteistyö Yhteisrahoitusohjelma; Strategic Mid-term Evaluation of the Facility for Refugees in Turkey; Main Report; 2021)

YHTEISKUNTIEN DEMOKRAATTISUUS JA TOIMINTAKYKY OVAT VAHVISTUNEET

Ilmainen lakineuvontapalvelu haavoittuvissa tilanteissa oleville henkilöille luotiin Kirgisiassa ja Tajikistanissa. Ukrainassa hyväksyttiin uusia lakeja ja lakimuutoksia, joilla vahvistettiin sisäisten pakolaisten omistus- ja äänioikeutta. Ukrainassa otettiin käyttöön kuntouttava toiminta vankiloissa ja maassa lähennyttiin Euroopan neuvoston (CoE) standardeja syytteisiin liittyen.

Desentralisaatioon liittyvässä reformissa vakiinnutettiin yhteisöjen roolia ja julkishallinnon kapasiteetin vahvistamista.

(Evaluation on Development Cooperation carried out by the Department for Russia, Eastern Europe and Central Asia, including the Wider Europe Initiative (WEI); 2021)



**KEHITYSMAIDEN
TALOUSELÄMÄ
ON LISÄNNYT
TYÖPAIKKOJA,
ELINKEINOJA JA
HYVINVOINTIA**

Yksityisen sektorin instrumenttien kautta suunnattu yhteistyö on linjassa Suomen kehityspoliittisten tavoitteiden kanssa ja se on tuottanut monia menestystarinoita tukiessaan kumppanimaiden taloutta. Kehitysyhteistyön johdonmukaisuutta on

edistänyt kehityspoliitiikan painopisteiden määrittäminen ja maaohjelmien tavoitteiden linkittyminen niihin. Käytössä on myös menetelmiä, apukanavia ja hankkeita, jotka tukevat tuloksellista kehitysyhteistyötä. Tuki energiasektorille, innovaatioihin, verotukseen ja naisten taloudelliseen voimaantumiseen vastasivat kumppanimaiden tarpeita. Esimerkiksi Tansaniassa on kehitetty menestyviä metsäohjelmia, Sambiassa on luotu uusia elinkeinomahdollisuuksia nuorille ja maaseudun asukkaille ja Keniassa hankkeilla on ollut merkitystä uusiutuvan energian teknologioiden kehittämisessä ja yksityisen sektorin aktivoinnissa. Ulkoministeriön rahoittamien toimien johdonmukaisuus on vahvistunut. Lähestymistavat, instrumentit ja hankkeet ovat pääasiallisesti tarkoituksenmukaisia ja tuloksellisia kumppanimaisissa. Strategisen ohjauksen puutteet, toiminnan hajanaisuus ja tukipalveluiden epäjatkuvuus heikentävät kuitenkin tuloksellisuutta ja johdonmukaisuutta.

(Evaluation of Economic Development, Job creation and Livelihoods; 2021)

**YHTEISKUNTIEN
DEMOKRAATTISUUS
JA TOIMINTAKYKY
OVAT VAHVISTUNEET**

Tunisian politiikkakoulu on tuottanut merkittäviä tuloksia nuorten poliitikkojen osaamisen vahvistamisessa muun muassa valtion- ja paikallistason hallintoon, budjettiprosesseihin, tasa-arvoon, kansalaisuuteen, oikeuksiin ja vapauksiin liittyen. Nuoret poliitikot ovat kyenneet ottamaan aktiivisemman roolin omissa puolueissaan. Vuosina 2016-2020 politiikkakoulusta on valmistunut yhteensä 192 nuorta poliitikkoa 9 eri puolueesta. Koulu on myös vahvistanut puolueiden välistä yhteistyötä. 13 puoluetta on osallistunut monipuoluefoorumien toimintaan käymällä säännöllistä puolueiden välistä vuoropuhelua ja laatimalla puolueiden yhteisiä julkilausumia, esimerkiksi vaalikampanjointiin liittyen vuoden 2019 parlamenttivaalien alla. Monipuoluefoorumien toimintaan on osallistunut korkean profiilin poliitikkoja kuten esimerkiksi puoluejohtajia ja parlamentaarikkoja.

(Puolueiden kansainvälinen demokratiayhteistyö (DEMO); Demokratiatukiohjelma 2018-2021; The Final Evaluation of the Tunisian School of Politics Programme 2016-2020; 2021)

**RUOKATURVA ON
KOHENTUNUT JA
VETTÄ JA ENERGIAA
ON SAATAVILLA
PAREMMIN**

Kestävän metsätalouden parissa olevien metsien pinta-ala on noussut n. 191 000 hehtaariin Tansanian hankealueella.

(Metsätalous ja arvoketjujen kehittäminen -kahdenvälinen hanke; External Review and

Evaluation Services of Forestry Programmes in Tanzania; 2021)

**KEHITYSMAIDEN
TALOUSELÄMÄ
ON LISÄNNYT
TYÖPAIKKOJA,
ELINKEINOJA JA
HYVINVOINTIA**

Evaluoinnin mukaan Suomen tuki naisten taloudelliselle voimaantumiseksi (women's economic empowerment, WEE) monien erilaisten kanavien kautta on ollut tarkoituksenmukaista ja se on johtanut positiivisiin muutoksiin eli on ollut myös tuloksellista. Tuki on kanavoitu monenkeskisten organisaatioiden kautta ja toiminnot liittyvät sääälliseen työhön ja toimeentuloon. Tuki on ollut hyvin tarkoituksenmukaista myös kumppanimaille.

(Evaluation of Economic Development, Job creation and Livelihoods; 2021)

Koostettu vuonna 2021 valmistuneista ulkoministeriön keskitetyistä ja hajautetuista sekä ulkoministeriön rahoittamien yhteistyökumppaneiden toteuttamista evaluoinneista niiden raportoitujen tulosten pohjalta. Tekstit eivät sisällä kaikkia evaluointien tuloksia – ainoastaan nostoja valituista positiivista saavutuksista kehityspoliittisiin painopisteisiin liittyen.



4 Evaluoinnit tuottavat tietoa mukautuvan ohjauksen tueksi

Mukautuva ohjaus (**adaptive management**) on yksi paljon esillä olleista ajankohtaisista keinoista, joilla **voidaan vahvistaa toiminnan tuloksellisuutta epävarmoissa ja monimutkaisissa toimintaympäristöissä**. Kehityspolitiikassa ja -yhteistyössä tarve on korostunut erityisesti humanitaarisessa avussa ja rauhanrakentamisessa, joissa tilanteet saattavat muuttua usein ja arvaamattomasti.

Mukautuva ohjaus on osa tiedolla johtamista, jossa organisaatio varmistaa, että päätökset pohjautuvat erilaisista luotettavista lähteistä saatuun tietoon. Se on myös olennainen osa tulosohjausta, jossa toimintaa ohjataan aktiivisesti kohti tavoitteiden saavuttamista. **Mukautuvalla ohjauksella tarkoitetaan toiminnan sopeuttamista uuden tiedon ja muuttuneen toimintaympäristön vuoksi**. Se ei tarkoita tavoitteiden muuttamista vaan toiminnan sopeuttamista tavoitteiden saavuttamiseksi muuttuneessa tilanteessa.

Mukautuvalla ohjauksella voidaan sopeuttaa toimintaa tavoitteiden saavuttamiseksi muuttuneessa tilanteessa.

Evaluoinnit ovat yksi keskeinen tiedon tuottamisen ja jakamisen väline. Perinteisesti evaluointeja on toteutettu yksittäin ja hankkeen tai ohjelman loppupuolella tulevan yhteistyön suunnittelua varten. Haasteellisissa ja muutosalttiissa toimintaympäristöissä tiedon saannin tarve on kuitenkin jatkuvaa eikä perinteisellä seurannalla ja arvioinnilla välttämättä saada riittävästi tietoa ohjaamisen tueksi. Toisaalta voi olla myös haasteellista tietää ennalta evaluoinnille sopiva ajankohta, kun toiminnalla pyritään vastaamaan esimerkiksi luonnonkatastrofeihin tai konfliktitilanteisiin.

Mukautuvan ohjauksen etuna erilaisten toimintaympäristöjen huomioiminen

Evaluointiyksikkö järjesti vuosittaisen kehitysevaluoinnin päivän joulukuussa 2021. Evaluoinnit ja mukautuva ohjaus -teema veti puoleensa laajan joukon ministeriön ja sen sidosryhmien osallistujia niin Suomesta kuin kansainvälisestikin. Asiantuntijapuhujat **Ben Ramalingam** (johtaja, UK Humanitarian Innovation Lab); **Jörn Dosch** (evaluoinnin asiantuntija ja Rostockin yliopiston professori) ja **Sven Harten** (johtaja, German Institute for Development Evaluation, DEval) kertoivat evaluoinnin ja mukautuvan ohjauksen kytköksistä ja mahdollisuuksista.

Yksi keskeinen seurannan, arvioinnin ja oppimisen (*monitoring, evaluation and learning, MEL*) rooli on muokata ja kehittää toimintaa paremmaksi kohti dynaamista ja iteratiivista järjestelmää. **Mukautuvan ohjauksen etu on, että sillä usein kyetään perinteisiä hallintomalleja paremmin huomioimaan erilaiset toimintaympäristöt**. Edellytyksenä on kuitenkin, että organisaatiolla on mukautuvaa ohjausta tukeva tahtotila, toimintakyky sekä prosessit.

Evaluoinnin näkökulmasta todellisuutta ja muutosta on usein haasteellista mitata systemaattisesti ja kattavasti, eivätkä evaluoinnit ole koskaan keskenään samanlaisia. Evaluoinneilla voidaan kuitenkin tuottaa tietoa toteutuksen taktista ja strategista ohjausta varten.



Onkin syytä pohtia uudelleen, miksi evaluointeja tehdään ja mitä halutaan evaluoida. **Mukautuvaa ohjausta palveleva evaluointi voi parhaimmillaan lisätä kontekstikohtaista ymmärrystä, joka hyödyttää meneillään olevaa innovointityötä.**

Evaluoinnitkin hyötyvät mukautuvuudesta ja innovatiivisuudesta

Ilmastonmuutoksen hillintä ja sopeutuminen on yksi aikamme merkittävistä kehityshaasteista, ja aiheesta on jatkuva tietotarve. Sitä on myös **haasteellista evaluoida** muun muassa muutosten kompleksisen luonteen ja pitkän aikaperspektiivin vuoksi. Vaiheittainen, eri moduuleista koostuva evaluointiprosessi on yksi toteutuskelpoinen vaihtoehto. Lisäksi arvioivien menetelmien sisällyttäminen olemassa oleviin prosesseihin on hyödyllistä, jotta tietoa saadaan tuotettua useammin ja pienemmissä erissä. Tällaiset ratkaisut voivat lisätä joustavuutta myös evaluointien toteuttamisessa.

Hauraissa konteksteissa toimivien kehitysohjelmien evaluointi on vastaavasti haastavaa. Yhteiskunnallisen muutoksen polut eivät ole selkeitä ja toimijoiden saavutuksia on vaikea mitata osana kokonaisuutta. Skenaariopohjainen suunnittelu voi kiinnittää tarpeettoman paljon huomiota negatiivisiin kehityskulkuihin - mitä tietoa evaluointi voi tällöin tuottaa mukautuvan ohjauksen tueksi? **Hyviä kokemuksia on saatu käyttämällä kaksoismenetelmää, jossa yhtäaikaisesti hyödynnetään sekä muutosteoriaan pohjautuvaa kontribuutioanalyysiä että muutosharavointia, joka nostaa esille ennalta tunnistamattomia muutoksia.**

Epävarmoissa toimintaympäristöissä myös evaluoinneilta odotetaan mukautuvuutta ja innovatiivisia ratkaisuja.



Mukautuvalla ohjauksella tarkoitetaan toiminnan sopeuttamista uuden tiedon ja muuttuneen toimintaympäristön vuoksi. Se ei tarkoita tavoitteiden muuttamista vaan toiminnan sopeuttamista tavoitteiden saavuttamiseksi muuttuneessa tilanteessa.

Kuva: David Mark, iStock.



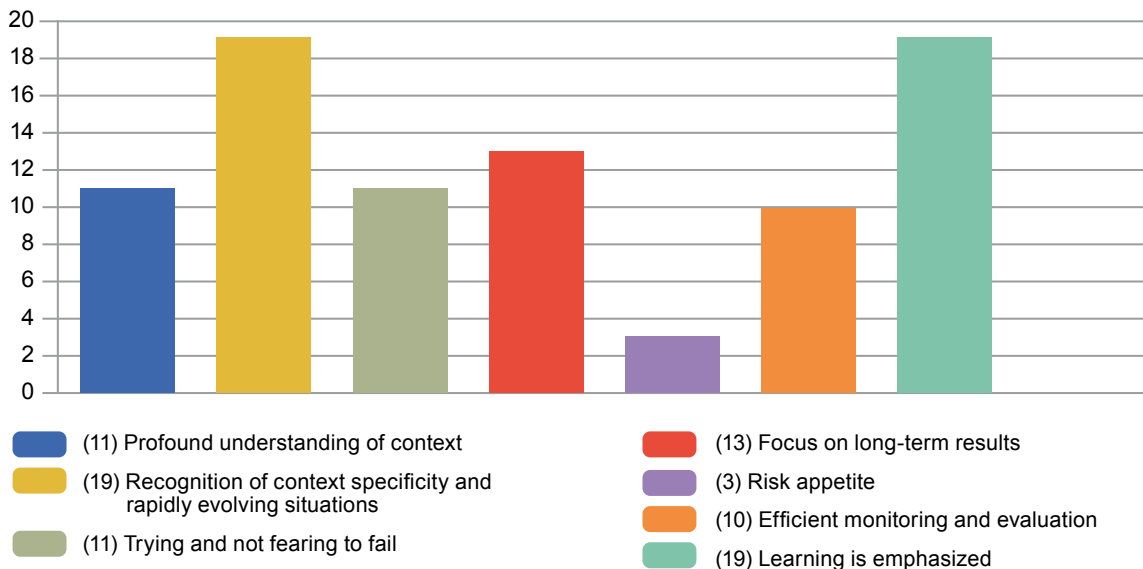
Miten mukautuvia organisaatiot ovat?

Tyypillisiä haasteita organisaatioissa mukautuvan ohjauksen käyttöönottoon liittyen ovat kehitysrahoittajien oletetut tai todelliset rajoitteet, oppimista tukematon organisaatiokulttuuri, vähäinen johdon tuki, heikot seurannan ja arvioinnin järjestelmät, mielenkiinnon tai osaamisen puute, hierarkiat, joustamattomat suunnittelu- ja budjetointiprosessit sekä heikko poikkihallinnollinen yhteistyö.

Evaluointiyksikkö kysyi evaluointipäivän osallistujilta, miten heidän organisaatioissa suhtaudutaan mukautuvaan ohjaukseen. Kun kysyttiin kuinka mukautuvia oman organisaation ohjelmat ja hankkeet ovat, 70 % vastanneista valitsi jokseenkin mukautuvan ja 14% hyvin mukautuvan. **Eniten mukautuvuutta on esiintynyt ohjelma- ja hankesuunnittelussa, budjetoinnissa, vuosisuunnitelmien laatimisessa sekä toimintojen ajoittamisessa.** Evaluointien mukautuvuutta kysyttäessä 47% kertoi niiden olevan jokseenkin mukautuvia ja 11% erittäin mukautuvia. **Evaluoinnit koetaan siis vähemmän mukautuviksi kuin hanke- tai ohjelmatoteutus.**

Tiedustelimme myös osallistujien näkemyksiä siitä, mitkä kolme seikkaa **edistävät mukautuvaa ohjausta organisaatiossa eniten. Tietoisuus toimintaympäristöjen erilaisuudesta ja muuttuvista tilanteista sekä organisaation oppimisen** painottaminen nousivat selkeimmin vastauksissa.

Evaluoinnin näkökulmasta on olennaista pohtia, millaisia evaluointeja on tarkoituksenmukaista toteuttaa, jos arvioinnin kohteena on hanke tai ohjelma, jota ohjataan mukautuvasti. **Epävarmoissa toimintaympäristöissä myös evaluoinneilta odotetaan mukautuvuutta ja innovatiivisia ratkaisuja.** Molemmissa tapauksissa tavoite on kuitenkin sama: oppiva organisaatio, toiminnan kehittäminen ja suuntaaminen kohti kestävämpiä tuloksia.



Kuvio 3: Evaluointipäivän osallistujien vastaukset mukautuvaa ohjausta edistävästä seikoista



5 Kansainvälisistä verkostoista voimaa

Evaluointiyksikön päätehtävä on tuottaa hyödyllistä tietoa ulkoministeriölle yhteistyön tuloksista ja toiminnan kehittämiseksi. Kansainvälinen toiminta ja verkostoituminen tukevat tätä tehtävää, sillä ne ovat erinomaisia tapoja vaikuttaa mutta myös oppia ja kehittää evaluointitoimintaa ministeriössä.

Osaamisen vahvistaminen meillä ja maailmalla

Evaluoitinkoulutuksen tarjonnassa otettiin merkittävä askel eteenpäin, kun evaluointiyksikön kehittämä [verkokomuoitoinen peruskoulutuspaketti](#) tehtiin kaikille avoimeksi vuonna 2021. Sen lisäksi järjestetään syventäviä, temaattisia koulutuksia, joiden aiheet vaihtelevat tarpeiden mukaan. Viime vuonna aiheena oli kehittävä evaluointi.

Evaluoitiyksikkö pitää tärkeänä **evaluointiosaamisen ja evaluointikulttuurin** vahvistamista myös kansainvälisesti, ja siihen onkin panostettu jo pitkään. Tavoiteltu evaluointikulttuuri toteutuu toimintaympäristössä, jossa **ymmärretään tiedon, seurannan ja evaluoinnin merkitys yhteiskunnan politiikkojen, kehitysohjelmien ja hankkeiden laadun jatkuvassa parantamisessa**. Suomi tukee merkittäviä toimijoita näillä saroilla:

Suomen kehitysyhteistyöstä suurin osa kanavoituu monenkeskisten organisaatioiden ja nk. multi-bi hankkeiden kautta. Evaluoinnit, ml. yhteisevaluoinnit, tuottavat oleellista tietoa tuloksista, mutta ovat myös tapa oppia sekä vaikuttaa organisaatioiden toimintaan ja tuloksellisuuteen.

- Yhteistyö [kansainvälistä evaluointiyhteistyötä edistävän organisaation \(International Organization for Cooperation in Evaluation, IOCEn\)](#) ja YK:n perustaman, kymmenvuotiskauttaan juhlivan [EvalPartners](#)-kumppanuuden kanssa jatkui, samalla kun toiminta haki uusia muotoja koronapandemian johdosta. EvalPartners tuo yhteen YK-järjestöjä, kansalaisyhteiskunnan toimijoita ja evaluoinnin ammattilaisia. Evaluoitiyksikkö on mukana vaikuttamassa verkoston strategiaan ja globaalin evaluointiagendan kehitykseen.
- Pandemian johdosta panostettiin verkkoviestintään ja koulutukseen. Evaluoinnin ammattilaisten muodostamille järjestöille (Voluntary Organizations of Professional Evaluation) laadittiin IOCEn toimesta oma koulutusohjelma, [VOPE Leadership Boot Camp](#).
- Evaluoitiyksikkö jatkoi työtään osaamisen vahvistamiseksi kestäväen kehityksen evaluoinnissa. Aiemmin laadittu [manuaali kestäväen kehityksen tavoitteiden arvioimiseksi](#) sai jatkoa [podcasteistä](#) ja webinaarisarjasta, jonka ensimmäinen osa oli viime vuonna. Jatkoa seuraa vuosina 2022–2023 Aasiaan sekä ranskankieliselle ja Pohjois-Afrikalle suunnatuilla koulutuksilla. Tätä työtä tehdään yhdessä UNICEFin, saksalaisen kehitysevaluoinnin instituutin (German Institute for Development Evaluation, DeVAL), kansainvälisen ympäristö- ja kehitysinstituutin (International Institute for Environment and Development, IIED) ja EVALSDGs-verkoston kanssa.
- Yhteistyötä jatkettiin Maailmanpankin riippumattoman evaluointiryhmän (IEG) aloitteesta syntyneessä [Global Evaluation Initiative:ssä \(GEI\)](#), joka kehittää ja tukee kansallisen hallinnon evaluointikulttuuri, toimintaa ja osaamista erityisesti kehittyvissä maissa. Ulkoministeriön evaluointiyksikkö on yksi perustajista ja johtoryhmän jäsen.



Yhteisevaluoinnit keino oppia ja vaikuttaa

Kansainvälinen yhteistyöverkosto [Multilateral Organisation Performance Assessment Network \(MOPAN\)](#) arvioi monenkeskisten organisaatioiden strategista johtamista, operatiivista hallintoa, kumppanuuksia, toimeenpanoa ja tuloksia. MOPANin arvioinnit ovat tärkeitä, sillä Suomi ei tee omia arviointeja monenkeskisten kumppanien tehokkuudesta ja tuloksellisuudesta. Evaluointiyksikkö vaikuttaa MOPANin arviointitoiminnan kehittämiseen kansainvälisistä asiantuntijoista koostuvassa teknisessä työryhmässä. Lisäksi MOPANin arviointitoiminnasta valmistui hiljattain evaluointi, jonka referenssiryhmässä evaluointiyksikkö toimi aktiivisesti.

Evaluointiyksikkö on vaikuttanut kahdessa covid-19-pandemiaan liittyneen yhteisevaluoinnissa. Vuonna 2021 tehtiin YK:n pääsihteerin aloitteesta [Covid-19 Response and Recovery Multipartner Trust Fundin](#) evaluoitavuusselvitys, joka sai jatkoa ja laajeni **yhteisevaluoinniksi YK-järjestelmän toimista Covid-19 pandemian ehkäisemisessä ja seurausten lieventämisessä**. Evaluointi on tärkeä YK-järjestelmän pandemiavasteen tulosten arvioimiseksi mutta myös YK-reformin suhteen, sillä siinä arvioidaan, miten YK-järjestelmä on onnistunut vastaamaan pandemiaan eikä erikseen eri YK-järjestöjen toimintaa.

Toisessa evaluoinnissa arvioidaan sitä, [miten kansainvälinen yhteisö on onnistunut turvaamaan pakolaisten oikeudet covid-19-pandemian aikana](#). Evaluointi sai alkunsa [covid-19 evaluointikoaliti-ossa](#), joka perustettiin OECD:n kehitysapukomitean [DACin evaluointiverkoston \(EvalNet\)](#) aloitteesta tukemaan tehokkaampaa pandemiaan vastaamista ja siitä toipumista. Evaluoinnin alustavat tulokset saivat laajaa huomiota joulukuussa 2021 Genevessä [korkean tason virkahenkilöiden kokouksessa \(High-Level Officials' Meeting\)](#), jonka UNHCR järjestää kaksi vuotta pakolaisfoorumien jälkeen seuraamaan pakolaiskompaktin toteuttamista.

Kuvio 4: Yhteisevaluointien opit

+ Evaluoinnit kuormittavat myös kumppaneitamme. Yhteisevaluoinnit ovat hyvä **keino vähentää evaluointien määrää ja yhteistyömaiden taakkaa**.

+ Loistava keino yhteiselle oppimiselle.

+ **Tulokset hyödyttävät ja leviävät laajalle joukolle.** Erilaiset johto- ja asiantuntijaryhmät sekä niiden verkostot tarjoavat hyvän väylän levittää tietoa evaluoinnin tuloksista.

+ Yhteisevaluoinneissa on useita toimijoita ja useita erilaisia tietotarpeita. Selkeä johto- ja hallintorakenne on tärkeä evaluoinnin eteenpäin viemiseksi. Vaikka evaluoinnit ovat yhteisiä ponnistuksia, **jonkun pitää viedä evaluointiprosessia eteenpäin avoimesti ja muita kumppaneita kuunnellen.**

- Yhteisevaluoinnit ovat **pitkiä prosesseja**. Sopivien yhteistyökumppaneiden löytäminen ja evaluoinnin sisällöstä ja prosessista sopiminen vaatii koordinoitua ja aikaa. Konsensusta ja aikaa tarvitaan, mutta toisaalta tarvitaan myös johtajuutta pitää kiinni sovitusta aikatauluista.

- Evaluoinnin hyödyllisyyden ja käytön varmistamiseksi erilaisten **sidosryhmien osallistuminen** on tärkeää, mutta se **ei saa vaarantaa evaluoinnin itsenäisyyttä tai tulosten uskottavuutta**. Tämä koskee kaikkia evaluointeja.

- Evaluointi saattaa **jäädä yleisemmälle tasolle**, jolloin emme saa vastauksia omiin tietotarpeisiimme.



Liite 1: Keskitetyt evaluoinnit vuosina 2010–2021

- Water as an Entry Point for Peace Mediation – Evaluation on Finnish Water Diplomacy: [Linkki evaluointiin](#)
- Evaluation on the Transition Process of Finnish-Vietnamese Cooperation in 2008-2020: [Linkki evaluointiin](#)
- Evaluation on Development Cooperation carried out by the Department for Russia, Eastern Europe and Central Asia, including the Wider Europe Initiative (WEI): [Linkki evaluointiin](#)
- Evaluation of Economic Development, Job Creation and Livelihoods (2021): [Linkki evaluointiin](#)
- Evaluation of Finnish Development Policy Influencing Activities in Multilateral Organisations (2020): [Linkki evaluointiin](#)
- Adapting for Change: Country Strategy Approach in Fragile Contexts (2020): [Linkki evaluointiin](#)
- Developmental Evaluation of Business with Impact (BEAM) Programme (2019): [Linkki evaluointiin](#)
- “How do we Learn, Manage and Make Decisions in Finland’s Development Policy and Cooperation” (2019): [Linkki evaluointiin](#)
- Joint Nordic Organizational Assessment of the Nordic Development Fund (2019): [Linkki evaluointiin](#)
- Evaluation on Forced Displacement and Finnish Development Policy (2019): [Linkki evaluointiin](#)
- Evaluation on Improvement of Women’s and Girls Rights (2018): [Linkki evaluointiin](#)
- Meta-evaluation of Project and Programme Evaluations in 2015–2017 (2018): [Linkki evaluointiin](#)
- Programme-based Support through Finnish Civil Society Organizations I, II and III (2017, 2016): [Linkki evaluointiin](#) [osa I](#), [osa II](#) ja [osa III](#)
- Meta-evaluation of Project and Programme Evaluations in 2014–2015 (2017): [Linkki evaluointiin](#)
- Evaluation on Aid for Trade (2016): [Linkki evaluointiin](#)
- Evaluation on Finland’s Development Cooperation Country Strategies and Country Strategy Modality (2016): [Linkki evaluointiin](#)
- Evaluation of Humanitarian Mine Action (2015): [Linkki evaluointiin](#)
- Evaluation on Inclusive Education in Finland’s Development Cooperation in 2004–2013 (2015): [Linkki evaluointiin](#)
- Meta-Evaluation of Project and Programme Evaluations in 2012–2014 (2015): [Linkki evaluointiin](#)
- Evaluation on Finland’s Development Cooperation with Kenya 2007–2013 (2015): [Linkki evaluointiin](#)
- Evaluation on Finland’s Development Policy Programmes from a Results-Based Management Point of View 2003–2013 (2015): [Linkki evaluointiin](#)
- Evaluation on Peace and Development in Finland’s Development Cooperation (2014): [Linkki evaluointiin](#)
- Evaluation on Finland’s Support to Higher Education Institutions North-South-South and HEI ICI Programmes (2014): [Linkki evaluointiin](#)



- Evaluation on Complementarity in Finland's Development Policy and Co-operation (2014): [Linkki evaluointiin](#)
- Evaluation on Complementarity in Finland's Development Policy and Co-operation - A Case Study on Complementarity in the Institutional Co-operation Instrument (2014): [Linkki evaluointiin](#)
- Evaluation on Complementarity in Finland's Development Policy and Co-operation - A Case Study on Complementarity in the NGO Instruments (2013): [Linkki evaluointiin](#)
- Evaluation on Complementarity in Finland's Development Policy and Co-operation A Case Study on Complementarity in Finland's Country Programme in Mozambique (2013): [Linkki evaluointiin](#)
- Evaluation on Complementarity in Finland's Development Policy and Co-operation - A Case Study on Complementarity in Finland's Country Programme in Zambia (2013): [Linkki evaluointiin](#)
- Meta-Evaluation of Decentralised Evaluations in 2010 and 2011 (2012): [Linkki evaluointiin](#)
- Evaluation on Finland's Contribution to Building Inclusive Peace in Nepal (2012): [Linkki evaluointiin](#)
- Evaluation on Nordic Influence in Multilateral Organizations: A Finnish Perspective (2012): [Linkki evaluointiin](#)
- Evaluation on Finnish support to development of local governance (2012): [Linkki evaluointiin](#)
- Evaluation on Finnish Concessional Aid Instrument (2012): [Linkki evaluointiin](#)
- Evaluation on Country Programme between Finland and Tanzania (2012): [Linkki evaluointiin](#)
- Evaluation on Country Programme between Finland and Nepal (2012): [Linkki evaluointiin](#)
- Evaluation on Junior Professional Officer Programme (2012): [Linkki evaluointiin](#)
- Evaluation on the VERIFIN Training Programme (2011): [Linkki evaluointiin](#)
- Evaluation on Paris Declaration (2011): [Linkki evaluointiin](#)
- Evaluation on Results-Based Approach in Finnish Development Cooperation (2011): [Linkki evaluointiin](#)
- The Sustainability Dimension in Addressing Poverty Reduction: Synthesis of Evaluations (2010): [Linkki evaluointiin](#)
- Evaluation of the Sustainability Dimension in Addressing Poverty Reduction: Finnish Support to Energy Sector (2011): [Linkki evaluointiin](#)
- Evaluation on the Finnish Support to Forestry and Biological Resources (2010): [Linkki evaluointiin](#)
- Evaluation on the Finnish Development Cooperation in the Water Sector (2010): [Linkki evaluointiin](#)
- Evaluation on the Development Cooperation with Ethiopia 2000–2008 (2010): [Linkki evaluointiin](#)
- Evaluation on the Transition towards a New Partnership (2010): [Linkki evaluointiin](#)



**KEHITYSEVALUOINNIN
VUOSIRAPORTTI
2021**



**Ulkoministeriö
Utrikesministeriet**